

NYHEDSBREV OM LEDELSE MARTS 2006 3. årgang

Kære læser!

Kender du talenterne i din virksomhed? En virksomheds overlevelse kan afhænge af, om man får spottet talenterne og de meget dygtige medarbejdere i organisationen. Udover at det kan være afgørende for en virksomhed, så har det også stor betydning for den enkelte medarbejder, om der er fokus på at finde og få det bedste frem i den enkelte. Talentmanagement bliver uddybet i artiklen i nyhedsbrevet.

Både virksomhederne og den enkelte har et ansvar og en opgave med at få det bedste frem i medarbejderne. Vi starter en ny undersøgelse med fokus på karriereudvikling og hvordan virksomhederne og den enkelte håndterer det. Vi håber, at du vil bidrage med dine synspunkter.

Endelig har vi en mere teoretisk vinkel på kompetenceudvikling, idet vi har fået Brian Dahl Steinicke Thomsen til at trække nogle pointer ud fra sit MBA projekt om Innovation og kompetenceudvikling.

Morten Larsen, adm. dir. i Just Eat har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Indhold i dette nummer:

- 1. Talentmanagement – hvordan fastholder du talenterne?**
- 2. Karriereudvikling - er du på rette vej? – deltag i undersøgelsen**
- 3. Hvordan får vi større succes med fusioner og store organisationsændringer?
- invitation til gå-hjem møder**
- 4. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 5. Innovation og kompetenceudvikling – en case fra et MBA projekt**
- 6. Rundt om fusioner og organisationsændringer – foredrag, workshops og analyser**
- 7. Vil du lave din egen web-baserede undersøgelse?**
- 8. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Talentmanagement – hvordan fastholder du talenterne?

Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Hvordan holder jeg på min stjernesælger? Sådan lød spørgsmålet for nyligt i en erhvervsbrevkasse. Det var gået op for en virksomhedsleder, hvilke problemer det ville give ham, hvis hans bedste sælger forlod virksomheden. Svaret på spørgsmålet, vil jeg springe over her, for det var ikke særligt brugbart til at fastholde et talent på længere sigt. Men spørgsmålet aktualiserer begrebet: Talentmanagement.

Danmark er ikke for ingenting kendt som jantelovens land. Det kan stadig være svært at skille sig ud og have nogle særlige talenter. Og endnu sværere er det, hvis man helt åbent taler om, at nogle er mere talentfulde end andre.

Hvornår er man et talent?

Vi er alle gode til noget. Og noget er vi bedre til end andet. Men at have talent er mere end bare at være god til noget. At have talent er at være god til noget langt udover det almindeligt gode niveau. Nogle meget talentfulde mennesker har måske kun dette ene meget specielle talent og er på andre områder ret jævne eller måske endda under middel. Hvor andre mennesker måske råder over en lang række kompetencer, hvor de er mere end almindeligt gode, men altså ikke har dette unikke talent.

Talentmanagement handler både om at finde og udvikle de unikke talenter i en organisation og at finde ud af, hvad de øvrige medarbejderne er rigtige gode til og hvor deres potentialer er. Jeg vil gerne slå til lyd for at man både arbejder med de særlige talenter og med udvikling af potentialer og kompetencer generelt.

Hvordan spotter man talenterne?

En virksomheds overlevelse kan afhænge af, om man får spottet talenterne og de meget dygtige medarbejdere i organisationen. Udover at det kan være afgørende for en virksomhed, så har det også stor betydning for den enkelte medarbejder, om der er fokus på at finde og får det bedste frem i den enkelte.

Den oplagte måde at få afdækket kompetencerne og talenterne i en organisation er gennem afholdelse af systematiske medarbejderudviklingssamtaler. Herudover kan det være en forventning til lederne, at de er opmærksomme på at se efter, om folk har særlige talenter eller kompetencer, der kan være virksomheden til gavn. Projektarbejde på tværs i organisationen kan også være med til at synliggøre hidtil skjulte talenter eller kompetencer. Mange gange skal man se på, hvad medarbejderne laver i deres fritid for at spotte talenterne og de særlige kompetencer. Fritidsaktiviteterne kan vise nogle sider af medarbejderen, som slet ikke kommer i spil på arbejdet.

Hvordan fastholder man talenterne?

Det eneste man ikke kan fastholde talenterne med er penge. Selvfølgelig kan man holde på de fleste i en rum tid. Men alt erfaring viser, at der er en række andre behov, man ikke får opfyldt, så vil penge ikke i længden kunne fastholde et talent i jobbet.

Uddannelse

Mulighed for en længerevarende uddannelse vil ofte kunne fastholde talentet om ikke andet i det tidsrum uddannelsen varer. Man kan kombinere en længerevarende virksomhedsbetalt uddannelse med en aftale om, at talentet selv skal betale en andel af uddannelsen, hvis han eller hun ikke bliver et aftalt tidsrum efter afsluttet uddannelse. Igen kan det holde nogle tilbage fra at søge videre, men er medarbejderen tilstrækkeligt dygtig og er de i øvrigt ikke tilfredse på deres arbejdsplads, så vil de ofte kunne blive frikøbt af deres forpligtelse fra deres nye arbejdsgiver.

Udvikling

Muligheder for fortsat udvikling er et meget væsentligt element i fastholdelse af talenter og folk med særlige kompetencer. En af de væsentligste opgaver for ledelsen er derfor at sikre, at der hele tiden er et udviklingsperspektiv for den enkelte medarbejder.

Udfordrende opgaver

Hvis talentet bliver udfordret gennem ansvar og opgaver, så vil det også være et af de væsentligste elementer til fastholdelse.

Giv slip på, hvad du ikke kan holde på!

Det er en balancegang. Der kommer et tidspunkt, hvor du må acceptere, at du ikke kan holde på talentet. Han eller hun vil noget andet og skal videre. Hvis du forsøger at fastholde et talent udover rimelighed, vil du dels komme til at bruge rigtig mange ressourcer og du vil stadig have en medarbejder, der ikke er rigtig tilfreds. Herudover vil denne kamp for fastholdelse af medarbejder også skabe risiko for alt for stor ulighed mellem talentet og de øvrige medarbejdere. Det vil skabe en grobund for generel utilfredshed blandt alle medarbejderne.

Hvad med alle de andre?

Hvis man kun fokuserer på de få, som har et ganske særligt talent, skaber man let grobund for misundelse. Hvis man derimod har generelt fokus på at få der bedste frem i alle medarbejderne, så vil der også være accept af, at man gør noget særligt for talenterne.

Fastholdelse er en vigtig ledelsesopgave

At fastholde talenter, kompetencer og nøglespillere i en virksomhed stiller krav til lederne. Det stiller krav om, at man kan spotte disse medarbejderne, at man tør give individuel behandling og at man tager sig den fornødne tid. Til gengæld vil man få mange tilfredse medarbejdere og en mulighed for en skabe en fantastisk virksomhed.

2. Karriereudvikling – er du på rette vej? – deltag i undersøgelsen

Vi snakker meget om karriereudvikling – men hvordan håndterer vi det egentlig? Er vi tilfredse med vores egen karriere? Og hvordan håndterer virksomhederne det? Teglkamp & Co. tager temperaturen på karriereudvikling. Vi håber, du vil deltage i undersøgelsen og bruge 3-5 min på at besvare spørgsmålene.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/karriere/> eller gå ind på www.teglkamp.dk

3. Hvordan får vi større succes med fusioner og store organisationsændringer? – invitation til gå-hjem møder

Teglkamp & Co. afholder i samarbejde med netværksvirksomheden HumanConsult netværksmøder med fokus på fusioner og store organisationsændringer. Deltagelse er gratis for fuldt betalende medlemmer af HumanConsult, 250 kr. for abonnenter på Teglkamp & Co.s nyhedsbrev og 595 kr. for ikke medlemmer. Alle beløb ekskl. moms. Gå-hjem møderne afholdes:

- Den 21. marts kl. 15.00 – 18.00 i Århus og
- Den 23. marts kl 15.00 – 18.00 i København

Hent program og tilmeld dig på www.humanconsult.dk

4. "5 skarpe" om ledelse

Morten Larsen, Adm. Direktør i Just-Eat.dk ApS. Har arbejdet med Online mediet siden 1996 hvor jeg blev ansat på Den Blå Avis som salgselev.

Karrieren udviklede sig hastigt og allerede i 2000 rykkede jeg videre i et nyt projekt med udgivelsen af en avis kaldet "Alt om Inter.net".

Efter et års arbejde med Alt om Inter.net blev jeg tilbudt en stilling som Salgschef for www.dba.dk. Fra 2001 – 2005 fungerede jeg som Salgschef for Den Blå Avis's Online aktiviteter.

I 2005 udvidede jeg med yderligere en kasket som Produktchef – denne stilling betød udvikling af produkter med den merkantile indgang.

I 2005 blev jeg headhuntet til Just-Eat.dk ApS hvor jeg blev ansat som Adm. Direktør for et team på 18 mennesker – heraf 10 fuldtids. Just-Eat samarbejder med 725 restauranter over hele Danmark med salg af fastfood og bordbestilling via Internettet.

1) Hvorfor blev du leder?

Som så mange andre ledere ser jeg en ære og tilfredsstillelse i, at skabe resultater igennem andre mennesker. At coache og motivere medarbejdere til, at yde noget ekstra ser jeg som en succes oplevelse i det daglige.

Jeg blev naturligvis også leder idet, at jeg motiveres af at træffe beslutninger og selv stå for skud ift. beslutningen.

2) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg ligger meget vægt på, at en leder formår at uddelegere arbejdet til sine medarbejdere.

Herudover mener jeg at forudsætningen for et godt samarbejde medarbejder og leder imellem er tillid. Det er samtidig vigtigt, at en leder følger op – men medarbejderne skal have plads til selv at træffe beslutninger og gøre sig erfaringer.

3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

I perioden 2001 – 2004 arbejdede jeg koncentreret med opbygningen af Den Blå Avis's Online salgsafdeling. Afdelingen vækstede fra 3 til 11 medarbejdere hvilket var en udfordrende proces. Herudover gennemførte jeg en proces hvor salgsafdelingen blev inddelt i teams, dette proces krævede godt indsalg og efterfølgende opfølgning og tilretning.

4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg forebygger stress – for det første sikrer jeg mig at ALT bliver skrevet ned og alle opgaver / projekter indeholder en deadline.

På den måde får jeg fjernet opgaven fra hovedet og få den ind i min pc eller på papir.

Herudover er min kalender altid booket 6 måneder frem i tiden, dette giver mig overblik og på den måned holder jeg stress situationer væk.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Vær dig selv 100 %, undgå at spille en rolle fra dag et da den vil følge dig og være svær at komme af med.

Vær ærgerlig, giv både ris og ros med det samme, afvent ikke at give en medarbejder skideballe eller ros – ud med det det giver respekt.

Accepter at det kan være ubehageligt at afskedige en medarbejder, den dag hvor du glæder dig til den slags bør du søge nye græsgange.

Planlæg frem i tiden, forbered dig hver dag til dagen i morgen – disse småting vil give dig det nødvendige overblik du får brug for i hverdagen.

5. Innovation og kompetenceudvikling en case fra et MBA-projekt

Af: Brian Dahl Steinicke Thomsen

Brian Dahl Steinicke Thomsen: Har en baggrund som ingeniør og projektleder, men har i de seneste 6 år arbejdet som underviser og projektvejleder på et erhvervsakademi. Underviser primært indenfor ledelse, kvalitetssikring og projektstyring. Bijobber som træner/instruktør indenfor teambuilding med fokus på læring. Har en mastergrad i læreprocesser fra Aalborg Universitet. Er reserveofficer med erfaring fra chefniveauet i en af forsvarets bedst uddannede og motiverede enheder.

Kan man som projektleder styre kreative og innovative processer og samtidig kompetenceudvikle på projektmedarbejderne og sig selv?

De modeller og erfaringer der kommer til udtryk i dette indlæg er bl.a. resultatet af et projekt udført i rammen af en virksomhed, der udelukkende arbejder med produktudvikling. Projektets formål var at udvikle en forståelse af processen, specielt den kaotiske opstartsfasen, men også se på processen ud fra et ledelses- og udviklingsmæssigt perspektiv. Altså, kan denne proces styres og kan man samtidig udvikle medarbejderne? Herunder også projektlederen selv. Målet var konkret at forsøge at udarbejde en model til kompetenceudvikling. De kompetencer der var fokus på var de kreative og innovative kompetencer.

Hvad karakteriserer de kreative og innovative processer?

Hvad karakteriserer disse processer hvori disse kompetencer skal komme til udtryk? Under alle omstændigheder så er målet diffust for hvordan kan man sige noget om målet eller produktet (målet som i dette tilfælde typisk er en prototype) når man først skal til at finde ud af hvordan det skal se ud?

Projektlederen beskrev det bl.a. på følgende måde:

" Det her med udvikling og innovation og sådanne ting her.. det er ligesom at gå rundt på isen, eller springe fra isflage til isflage og så satse på ikke at få våde fødder eller noget. Det er ligesom skovarbejdere ovre i Canada de ved jo godt, hvornår de skal springe og hvornår de ikke skal springe.

Når man har arbejdet med det her længe nok, så sidder det i kroppen, hvor lang tid det må tage og folk der ikke arbejder med det her til dagligt er utrygge ved det og tør ikke gå i gang med udviklingsopgaver. Det er at vide hvornår vi skal springe eller hvornår vi skal stoppe.

Projektmedarbejderne så det ikke helt så klart og deres usikkerhed kom bl.a. til udtryk ved følgende udsagn:

"Man skal være tryk i omgivelserne og sammen med kolleger der er der. Det her er et lille sted, så selvom jeg kommer med en eller anden fiks ide, så betyder det ikke at de ændrer syn på mig.

Men den sikkerhed og stemning den synes du er vigtig?

Ja, den er vigtig, man vil automatisk holde lidt igen sammen med folk man ikke kender. Folk, tror jeg, tit sætter andre i bås, hvis der bliver sagt noget man ikke kan lide. Her kender vi hinanden så godt, at vi ikke forandrer syn på en, hvis vedkommende siger noget skørt."

" Er der noget du føler du er blevet bedre til i det her job?

Det er også et svært spørgsmål På en måde vil jeg sige at stole på min intuition, men på den anden side synes jeg først at jeg får bevis for at jeg kan stole på min intuition, når kunden har bekræftet den. At det er ok det jeg laver. Jeg ved det ikke"

At arbejde med et mulighedsrum

Det var udtryk som sikkerhed-usikkerhed eller tryghed-utryghed, intuition og beslutningstagen der blev brugt til at beskrive den kreative proces. Men hvordan fik man så hold på opgaven?

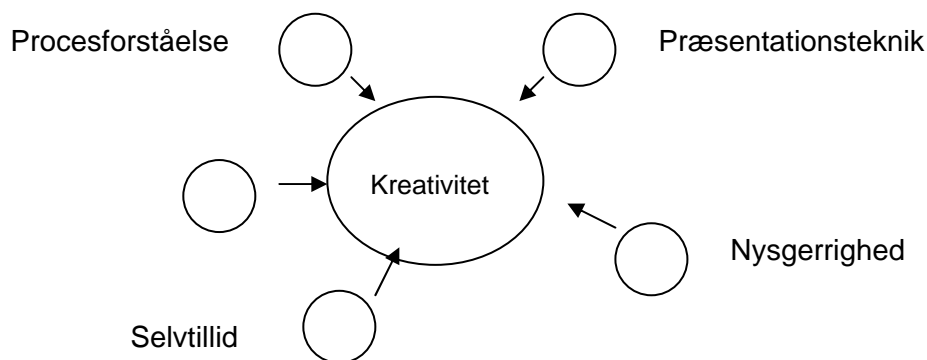
"Vi arbejder med det vi kalder for mulighedsrum indtil et givent tidspunkt. Hvis vi siger at den maskine der skal rekonstrueres eller redesignes den fylder indercirklen på en fodboldbane, så gælder det for os om at komme ud til hjørneflagene, for vi ved ikke fra starten hvad for et område der er mest interessant, vi ved ikke hvor vi kommer hurtigst igennem, eller hvor vi bedst. Vi ved ikke hvor vi finder det henne, så det handler om at være nysgerrig.

Og prøve muligheder af og vurdere på dem hele tiden fordi du skal vurdere og innovation det handler jo om at træffe en hel masse valg og fravalg mest fravalg er det nok, i hvert tilfælde hvis det skal blive til virkelighed"

Fællesskabets betydning i processen

Den enkelte projektmedarbejder vil alt efter erfaring, have behov for støtte til at dæmpe usikkerheden i kaos. Den dæmpning kan findes hos projektlederen eller mere sandsynligt i nogle af fællesskaberne i det sociale læringsmiljø. I forhold til det konkrete projekt viste det sig, at de brainstormsmøder der afholdtes i løbet af processen indtil "lock of design" var meget vigtige. Både som idemøder og som et legitimt forum for "usikkerhed", men også som en benhård udvælgelse af de bærende ideer. Udvalget blev dog opfattet som meget fair og nærmest demokratisk for den blev foretaget af dygtige kolleger i fællesskab. Dermed lå i disse møder en vurdering af, hvad der er kreativt eller innovativt og det er jo interessant for den enkelte, for projektlederen og for firmaet at erkende hvordan dette foregår, for dermed gives netop muligheden for den enkelte, for projektlederen og organisationen at udvikle sig. Det stiller selvfølgelig nogle krav til den form for kompetenceudvikling man vil anvende, for i enhver form for udvikling vil der i et eller andet omfang skulle ske en vurdering, en måling eller en evaluering. Det specielle her var, at det var de kreative og innovative kompetencer der var ønske om at udvikle på, men da det viste sig, at det var på brainstormsmøderne at kreativitet og det innovative blev bedømt, så måtte man som organisation erkende, at kompetencebegrebet var mere komplekst og sammensat end som så. Hvad nytter det f.eks. at den enkelte er ekstrem kreativ, hvis det ikke kommer frem på møderne? For nogle vil det med andre ord betyde, at de skulle udvikle andre kompetencer for at byde ind med den efterspurgte kompetence.

Resultatet blev at de andre kompetencer betragtedes som delkompetencer og der blev udviklet en fælles model, som dog skal tilpasses den enkelte i forhold til indholdet i "satellitbollerne".



De 5 udviklingstrin

Til at måle på udvikling i forhold til den enkelte blev der udarbejdet en model med udgangspunkt i brødrene Dreyfus. Dreyfus-brødrenes model beskriver, hvordan man løser opgaver og problemer, som ikke er veldefinerede. De ser det netop foregår på en intuitiv måde. Den måde at løse problemer på er udtryk for en ekspertise eller en kompetence, man

har tilegnet sig, og ikke et udtryk for en tilfældighed eller et særligt talent eller personlighedstræk. Dreyfus og Dreyfus anvender fem udviklingstrin til at beskrive udviklingen fra novice til eksperten, nemlig:

1. Novicen/nybegynderen
2. Den øvede/ avancerede begynder
3. Den kompetente
4. Den kyndige
5. Eksperten.

Ved at betragte processerne som læreprocesser fik man udarbejdet en model til forståelse af processen og man fik udviklet en model til at udvikle de efterspurgte kompetencer, plus man blev klogere på mange andre forhold.

Processen i processen nemlig det at udvikle modellerne i firmaet har jeg ikke mulighed for beskrive her selvom det er en ganske væsentlig del af det omfattende arbejde og en forudsætning for succesfuld implementering. Det gælder jo om at udvikle sin egen accepterede model, men teorierne kan dog ses som inspiration eller step 1 i processen i processen.

6. Rundt om fusioner og organisationsændringer!

Foredrag - workshops - analyser

Fusioner og store organisationsændringer præger dagsordenen i denne tid. Det stiller store krav til ledelserne og medarbejderne. Teglkamp & Co har gennemført en stor undersøgelse omkring fusioner og store organisationsændringer. Det er der kommet en række meget interessante resultater ud af. Teglkamp & Co. tilbyder forskellige aktiviteter i relation til fusioner og organisationsændringer, hvor I har mulighed for at komme mere i dybden og arbejde målrettet med jeres egne udfordringer.

Du kan downloade hovedkonklusionerne fra undersøgelsen på www.tegkamp.dk hvor du også kan hente Teglkamp & Cos tilbud på aktiviteter i den forbindelse.

7. Vil du lave din egen web-baserede undersøgelse?

Teglkamp & Cos store undersøgelse omkring fusioner og store organisationsændringer er lavet med det web-baserede analyseværktøj Questback. Vil du have lavet din egen undersøgelse?

Det behøver ikke at være besværligt eller dyrt at få lavet en undersøgelse. Vi kan eksempelvis lave følgende undersøgelser:

- Indsamling af informationer
- Medlemsanalyser
- Tilfredshedsanalyser - kunder, brugere, medarbejdere, samarbejdspartnere
- Udvikling af nye ideer
- Værdimålinger
- Tilfredshed med website og/eller nyhedsbrev
- Måling af stressniveauet i virksomheden
- Evalueringer af projekter, processer, produkter, undervisning og meget mere

Læs mere på www.tegkamp.dk eller bestil materiale på info@tegkamp.dk

8. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Reklamechef](#) - TDC Totalløsninger

[Sekretariatsleder til nyt højteknologisk netværk](#) - Teknologisk Institut

[Project Manager, Global Supply Chain Development - Ballerup](#) - GN Netcom as

[Chef for Ekstern Forretningsudvikling](#) - FDC - Forsikringens DataCenter

[Strategic Buyer til indirekte indkøb](#) - Coloplast A/S

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk